

0- 793770

На правах рукописи

Миляев Константин Юрьевич



**ГАРМОНИЧНОЕ РАЗВИТИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ
КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР НА ОСНОВЕ
СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПОТЕНЦИАЛОВ**

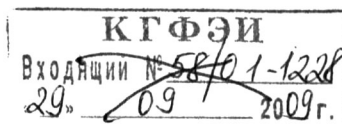
Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством

Направление 15 – Экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)

Область исследования 15.2 – Формирование механизмов устойчивого
развития экономики промышленных отраслей, комплексов,
предприятий.

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва 2009



Диссертационная работа выполнена на кафедре
«Экономика и менеджмент»
Московского государственного института электронной техники
(технического университета)

Научный руководитель: доктор экономических наук,
профессор, заслуженный работник
высшей школы, лауреат премии
Правительства в области образования
Анискин Юрий Петрович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор
Масленникова Надежда Павловна;

кандидат экономических наук
Рыгалин Дмитрий Борисович

Ведущая организация: Институт экономики и предпринимательства

Защита состоится «9» октября 2009 года в 16 часов на заседании
диссертационного совета ДМ 212.134.05 при Московском
государственном институте электронной техники (техническом
университете) по адресу: 124498, Москва, г. Зеленоград, проезд 4806,
д.5, аудитория 3403.

С диссертационной работой можно ознакомиться в библиотеке
Московского государственного института электронной техники
(техническом университете).

Автореферат разослан «18» сентября 2009 г.



Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент

Н.Ф. Мормуль

Общая характеристика работы

Актуальность темы диссертационного исследования.

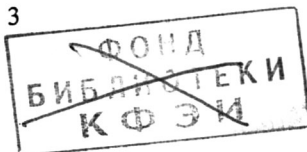
Во всем мире финансово-промышленные группы, концерны, холдинги и другие интегрированные структуры, составляющей частью которых являются промышленные предприятия, исследовательские организации, торговые фирмы, банки, страховые и инвестиционные фонды, обеспечивают основу экономического роста страны, региона. Интеграция промышленных, торговых предприятий и банковских структур становится все более распространенным явлением в России в XXI веке. Однако для развития интегрированных корпоративных структур в новых рыночных условиях, необходимо создать соответствующие механизмы управления развитием. В процессе развития интегрированной структуры должна обеспечиваться необходимая сбалансированность производственных потенциалов бизнес-единиц для достижения стратегических целей компании.

Процесс развития предполагает изменение предприятия в соответствии с факторами рыночной среды посредством нововведений. Любые нововведения вносят в отлаженную производственную организацию элементы неустойчивости и неопределенности, которые приводят к нарушению стабильности. Интегрированная компания это всегда более сложная структура, чем единичное предприятие, следовательно, она имеет меньшую гибкость и большую вероятность утратить предпринимательские свойства в процессе развития. Для того, чтобы обеспечить устойчивость компании в процессе развития, необходимо разработать механизм гармоничного развития интегрированного предприятия.

Целью исследования является разработка концепции и механизмов обеспечения условий гармоничного развития интегрированного предприятия.

Основными исследовательскими задачами, направленными на достижение цели, являются:

- выявление тенденций и проблем развития интегрированных корпоративных структур;
- разработка теоретических положений и концепции обеспечения сбалансированности производственных потенциалов для создания условий гармоничного развития интегрированных корпоративных структур;
- разработка принципов гармоничного развития интегрированных структур;



- разработка методики формирования взаимодействия бизнес-единиц для достижения максимального синергетического эффекта;
- разработка механизма оценки сбалансированности производственных потенциалов бизнес-единиц;
- разработка механизма достижения требуемого производственного потенциала;
- разработка организационного механизма реализации гармоничной программы развития интегрированного предприятия.

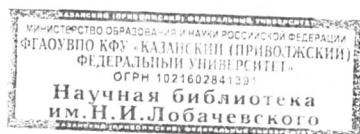
Объектом исследования являются наукоемкие российские интегрированные предприятия электронной промышленности.

Предметом исследования является процесс формирования и реализации программ гармоничного развития интегрированного предприятия.

Степень изученности проблемы. Сложность и многогранность процессов развития интегрированных предприятий обусловила то внимание, которое уделяется этим проблемам в научной литературе.

В общую теорию организационного и гармоничного развития предприятий внесли вклад такие ученые как Ю.П. Анискин, И. Ансофф, А.А. Богданов, Жихарев К.Л., Т. Келлер, Е.Д. Коршунова, Н.П. Масленникова, Б.З. Мильнер, Н.К. Моисеева, В. Реген, Д. Хан, Х. Хунгенберг. Особенности интегрированных корпоративных структур нашли отражение в трудах И.Ю. Беляевой, Ю.К. Герасимова, А.М. Либмана, А.Г. Мовсеян, К. Портной, Д.А. Пумпянского, О.А. Родионовой, О.И. Уильямсона, И.А. Храбровой. При изучении синергетических эффектов взаимодействия бизнес-единиц, использовались научные взгляды и подходы Т. Гранди, И.В. Григорьевой, С.А. Ефимовой, В.Е. Кантора, Р. Каплана, Г.Б. Клейнера, С.Б. Кузнецовой, И.А. Казакова, В.П. Милованова, Д. Нортон, Н.Б. Сонькина, О.С. Сухарева, Д.С. Чернавского, И.С. Шиткиной.

В современной науке и практике менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления экономическими системами. Недостаточная освещенность проблематики процессов развития интегрированных предприятий, отсутствие необходимых механизмов, концепций и методик на современном этапе приводит к тому, что снижается эффективность деятельности промышленных корпораций.



В качестве методического инструментария использованы методы экономического анализа (оценка, диагностика, прогнозирование), математические методы и модели в экономике (комбинаторика, вероятностно-статистическое моделирование).

Научная новизна исследования и личный вклад автора состоят в разработке автором методических положений и принципов гармонизации интегрированных предприятий на основе создания механизма соблюдения экономических пропорций при формировании производственного потенциала бизнес-единиц. В частности:

1. разработана методика формирования и реализации гармоничной программы развития интегрированного предприятия на основе сбалансированных производственных потенциалов бизнес-единиц;

2. предложена концепция и установлены принципы, формирующие основные подходы и необходимые условия гармоничного развития интегрированного предприятия;

3. разработана методика оценки и достижения требуемого производственного потенциала по критерию сбалансированности;

4. разработан организационно-экономический механизм обеспечения сбалансированности производственных потенциалов интегрированного предприятия.

Практическая значимость исследования. Разработанные в диссертации научные подходы и механизмы обеспечения условий гармоничного развития интегрированных предприятий позволяют:

- гармонизировать состав интегрированных структур по критерию оценки максимального синергетического эффекта взаимодействия бизнес-единиц;

- сбалансировать уровень производственных потенциалов бизнес-единиц корпорации с целью реализации программы развития;

- повысить эффективность регулирования финансовой устойчивости интегрированной корпорации на основе использования индекса устойчивого развития;

- определить необходимые масштабы интеграции в соответствии с целями развития корпорации.

Апробация работы. Разработанная методика формирования и реализации гармоничной программы развития интегрированного предприятия на основе сбалансированных производственных потенциалов бизнес-единиц может служить универсальной базой для обеспечения условия гармоничной программы развития наукоемких

промышленных интегрированных структур. Основные теоретические и методические положения диссертации апробируются на базе холдинга GTM (Green Town Made) в рамках долгосрочной программы развития. Отдельные методики, а также механизмы используются бизнес-единицами холдинга – ООО «Микролит», а так же ООО «Резонит».

Основные положения разработанной концепции используются в учебном процессе в курсе «Инновационный менеджмент» в Московском государственном институте электронной техники (техническом университете).

Получены два акта применения различных аспектов предложенного подхода (см. приложение диссертации).

Публикации. По материалам диссертации опубликовано 8 научных работ, общим объемом 1,2 п.л., включая 1 публикацию в журнале из перечня ВАК.

Объем и структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, в том числе основного текста объемом 154 страницы, 25 рисунков, 9 таблиц, 2 приложений, 2 актов, списка литературы из 92 наименований.

Основное содержание работы

Во введении обоснованы актуальность научной проблемы и темы диссертации, сформулированы цель и основные задачи работы, определены предмет, объект и методические основы исследования, выделены научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В главе 1 «Анализ тенденций и проблем развития интегрированных структур» проведен анализ тенденций развития интегрированных корпоративных структур. Подробно исследовано само понятие «корпорация». Проведена классификация и рассмотрены особенности основных видов интегрированных структур. Сформулировано собственное определение ИКС. Исследованы основные предпосылки и особенности развития интегрированных структур. Сформулированы основные проблемы развития интегрированных структур.

В главе 2 «Теоретические и концептуальные положения обеспечения гармоничного развития интегрированных корпоративных структур» проанализированы теоретические основы гармонизации процесса развития интегрированных структур. Сформулировано понятие «гармоничное развитие». Разработана концепция и принципы

обеспечения сбалансированности производственных потенциалов для создания условий гармоничного развития интегрированных корпоративных структур.

В главе 3 «Организационно-экономические механизмы обеспечения условий развития интегрированных корпоративных структур» разработаны организационно-экономические механизмы реализации гармоничной программы развития ИКС. Рассмотрены особенности формирования и оценки производственного потенциала бизнес-единиц интегрированной структуры. Исследованы типы интеграционных процессов в период развития компании. Сформулированы основные составляющие эффекта предлагаемой концепции.

В заключении отражены научные и практические результаты диссертационной работы.

Основные положения, выносимые на защиту

1. Концепция обеспечения сбалансированности производственных потенциалов для создания условий гармоничного развития интегрированных корпоративных структур.

Для создания концепции обеспечения условий гармоничного развития интегрированных структур необходимо рассмотреть само понятие «гармоничное развитие». В авторском понимании **гармоничное развитие** интегрированной корпоративной структуры предполагает пропорциональность развития частей интегрированной структуры, создание условий для сбалансированного планирования деятельности и обеспечение равновесного состояния и устойчивости ИКС в период развития. ключевые составляющие концепции управления гармоничным развитием интегрированных корпоративных структур:

1. ИКС - это объединение хозяйственно самостоятельных предприятий, финансовое и организационное управление которыми осуществляет единый центр – управляющая компания. Управляющая компания регулирует имущественные отношения участников ИКС посредством концентрации прав собственности. Стимулом к интеграции данных предприятий является удовлетворение интересов всех участников и достижение установленных целей.

2. С точки зрения анализа тенденций развития интегрированных структур, наиболее важным для целей настоящего исследования является деление ИКС на холдинговые (т.е. основанные на акционерном способе контроля и отношениях собственности) и нехолдинговые

(взаимоотношения внутри которых регулируются специальными соглашениями). В нехолдинговых метакорпорациях стратегическая программа развития подчинена интересам многих участников и чаще всего разрабатывается под конкретный проект. Она может динамично меняться во времени и целям, следовательно, непредсказуема. В интегрированных корпоративных структурах холдингового типа, построенных на акционерных формах контроля, стратегическая программа развития принимается акционерами и отвечает их интересам. В рамках данного исследования под «интегрированной компанией» будет подразумеваться интегрированная корпоративная структура холдингового типа.

3. Основной задачей любого предприятия является развитие и рост на основании оптимальных пропорций. Для интегрированного предприятия развитие подразумевает целенаправленное изменение организационной структуры, управленческих принципов, состава компаний-участников в соответствии с изменениями рыночной среды. Процесс должен протекать таким образом, чтобы развитие шло по восходящей линии, прогрессировало. Результатом процесса развития является достижение генеральной цели ИКС – увеличение капитализации.

4. Развитие ИКС связано с накоплением внутренних противоречий, что может служить причиной регресса структуры в процессе развития. Развитие предполагает изменение предприятия посредством нововведений. Общеизвестно, что любые нововведения вносят в отлаженную производственную организацию элементы неустойчивости и неопределенности, которые приводят к нарушению стабильности. Следовательно, при планировании развития ИКС необходимо исходить из сбалансированности темпов развития, темпов деловой активности, их гармоничности. Гармоничность подразумевает соблюдение определенных пропорций и соотношений (ресурсных, мощностных, сбытовых, инвестиционных, инновационных) между частями ИКС. Гармоничное развитие обеспечивает создание условий для сбалансированного планирования деятельности и обеспечение равновесного состояния и устойчивости ИКС в период развития.

5. Для обеспечения гармоничности развития необходимо определить оптимальные пропорции распределения ресурсов, текущий уровень пропорциональности ИКС по основным показателям, определить допустимые границы изменения пропорций и возможные темпы экономического развития.

Концепция гармоничного развития ИКС должна опираться на следующие принципы:

- *Гармоничности* развития интегрированной корпоративной структуры. Данный принцип подразумевает пропорциональность развития частей интегрированной структуры с целью создания условий для сбалансированного планирования деятельности и обеспечения равновесного состояния и устойчивости ИКС в период развития.

- *Адаптивности*. Процесс развития подразумевает постоянную адаптацию к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Для того, чтобы обеспечить устойчивый рост и развитие корпорации, все ее составляющие должны постоянно адаптировать свои бизнес процессы к существующим условиям рынка.

- *Непрерывности изменений*. В соответствии с данным принципом, процесс адаптации всех составляющих ИКС к рыночным условиям, и связанные с ним изменения, должны идти непрерывно. По достижении генеральной цели развития, управляющая компания корпорации определяет новые цели и перспективы, проводит декомпозицию целей по всем уровням ИКС, определяет сроки реализации новой программы развития.

- *Комплексности*. Поскольку корпорация это сложная структура, включающая в себя различные бизнес единицы, программа развития должна реализовываться комплексно. Организационные изменения и нововведения должны охватывать основные и обеспечивающие предприятия, интегрированные в единую производственную цепочку. Комплексный подход позволит синхронизировать потенциалы предприятий ИКС и обеспечить достижимость генеральной цели.

- *Своевременности* реализации мероприятий программы развития. Реализация любой управленческой программы на интегрированном предприятии осложняется многоаспектностью взаимодействий в силу большого количества объектов управления. В таких условиях важным аспектом является своевременность реализации всех мероприятий.

На основе принятых принципов и условий управления гармоничным развитием интегрированных корпоративных структур холдингового типа устанавливаются следующие концептуальные положения:

Положение 1. Гармония взаимодействия всех участников ИКС на основе принципа комплексности.

Положение 2. Гармония между управляемыми и управляющими звеньями на основе согласования целей и потенциала объектов.

Положение 3. Гармония основных и обеспечивающих производств на основе сбалансированности производственных потенциалов бизнес-единиц.

Положение 4. Сохранение устойчивости системы в процессе развития на основе определения индекса устойчивого развития.

2. Методика формирования взаимодействия бизнес-единиц для достижения максимального синергетического эффекта.

Одной из основных задач взаимодействия на всех уровнях ИКС является достижение положительного синергетического эффекта. Данный эффект может быть достигнут в результате соблюдения экономических пропорций и соотношений на всех уровнях предприятия. Фактически, эффект синергии это дополнительный эффект от взаимодействия при гармоничной организации производственного процесса. В исследовании предлагается рассмотреть три основные формы проявления синергии:

Первая форма проявления синергии — это эффект объединения, или командная синергия;

Вторая форма — эффект масштаба, или функциональная синергия;

Третья форма проявления синергии — это эффект интеграции, или целевая синергия.

Для построения сбалансированной структуры ИКС, необходимо оценить синергетический эффект взаимодействия бизнес-единиц и определить структуру предприятий, при которой синергетический эффект взаимодействия был бы максимальным.

Для того, чтобы гармонизировать цепочку взаимодействия предприятий ИКС, необходимо оценить суммарный синергетический эффект и оптимизировать состав предприятий цепочки с целью увеличения синергии. Обозначим эффект от деятельности отдельного предприятия как \mathcal{E}_i , тогда совместный эффект деятельности предприятия 1 и предприятия 2 будет $\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2$. Обозначим \mathcal{E}_s как эффект от совместной деятельности предприятий. Таким образом синергетический эффект $S_w = \mathcal{E}_s - (\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2)$. Если $S_w > 0$, то имеет место положительный синергетический эффект, $S_w < 0$ синергетический эффект отрицателен. Количественно измерить синергетический эффект

можно на основе дополнительного увеличения прибыли за счет снижения издержек предприятий, увеличения рентабельности продукции и активов. Для определения всех возможных эффектов взаимодействия предприятий часто необходима дополнительная экспертная оценка, так как синергетический эффект может заключаться в обмене технологиями, дополнительной экономии на услугах привлеченных консультантов и т.д.

Общий синергетический эффект цепочки взаимодействия с участием n предприятий будет равен:

$$S_w = \mathcal{E}_s - \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_i.$$

Количество вариантов цепочки будет определяться формулой:

$$W(N) = \sum_{k=2}^n C_n^k$$

Где k – число участников цепочки взаимодействия, C_n^k – число сочетаний из n по k . Рассчитав общий синергетический эффект S_w для каждого из вариантов взаимодействия предприятий, можно определить наилучший состав участников цепочки взаимодействия ИКС. Для 5 различных компаний количество сочетаний будет равно 26, для 6 компаний уже 57. Для того, чтобы уменьшить количество вычислений, можно принять предприятия основного производства, выполняющие функции заготовки, обработки, сборки за один элемент цепочки взаимодействия, если это допустимо и предприятия различных цепочек не могут производить одни и те же изделия.

Оценка синергетической значимости элемента для всей системы в целом – сложная многоаспектная задача. Разработанная методика отличается гибкостью, универсальностью, простотой вычисления. Применение методики позволит сформировать взаимодействие бизнес-единиц интегрированного предприятия таким образом, чтобы добиться максимального синергетического эффекта.

3. Механизм достижения требуемого производственного потенциала.

Для промышленных корпоративных структур холдингового типа основной целью развития является достижение определенных темпов выпуска продукции, обновление и модернизация оборудования с целью увеличения объема выпуска и сокращения затрат, освоение новых технологических процессов. Реализация всех этих задач тесно связана с производственным потенциалом предприятий.

Производственный потенциал предприятия это реальный объем продукции, который возможно произвести при полном использовании имеющихся ресурсов предприятия. Он включает в себя основные производственные фонды, технологию производства, энергетические ресурсы, промышленно-производственный персонал (рис.1).

Для разработки механизма достижения требуемого производственного потенциала в исследовании сформулированы основные характеристики взаимодействия элементов производственного потенциала:

- *Взаимосвязанность элементов* – производственный потенциал является единой целостной экономической системой, состоящей из множества элементов

- *Взаимозаменяемость элементов* – в определенной мере все элементы производственного потенциала взаимозаменяемы (если увеличить уровень автоматизации и объем основным фондов, снизится количество используемой рабочей силы), границы заменяемости определяют используемые технологические ограничения, а также социально-экономические факторы (нельзя полностью заменить работающих людей машинами, т.к. это может вызвать критическое увеличение безработицы в регионе). Фактически любой элемент производственного потенциала может быть замещен до тех пор, пока новые установившиеся пропорции не начнут тормозить развитие потенциала в целом. Взаимозаменяемость предполагает, что предприятиям необходимо искать оптимальные комбинации составляющих производственного потенциала с целью снижения стоимости и объемов используемых ресурсов, повышения экологичности производства.

- *Взаимодополняемость элементов* – то, каким образом взаимосвязаны элементы производственного потенциала, определяет динамичность и подвижность его структуры. Взаимозаменяемость и взаимодополняемость предполагают наличие комбинации элементов соразмерных минимальной, максимальной и оптимальной отдаче производства. Существенного изменения производственного потенциала нельзя добиться, изменяя только один его элемент, взаимодействие элементов подразумевает, что каждый из элементов может быть изучен только в связке с остальными.

- *Гибкость производственного потенциала* – проявляется в возможности выпускать различную продукцию используя одни и те же

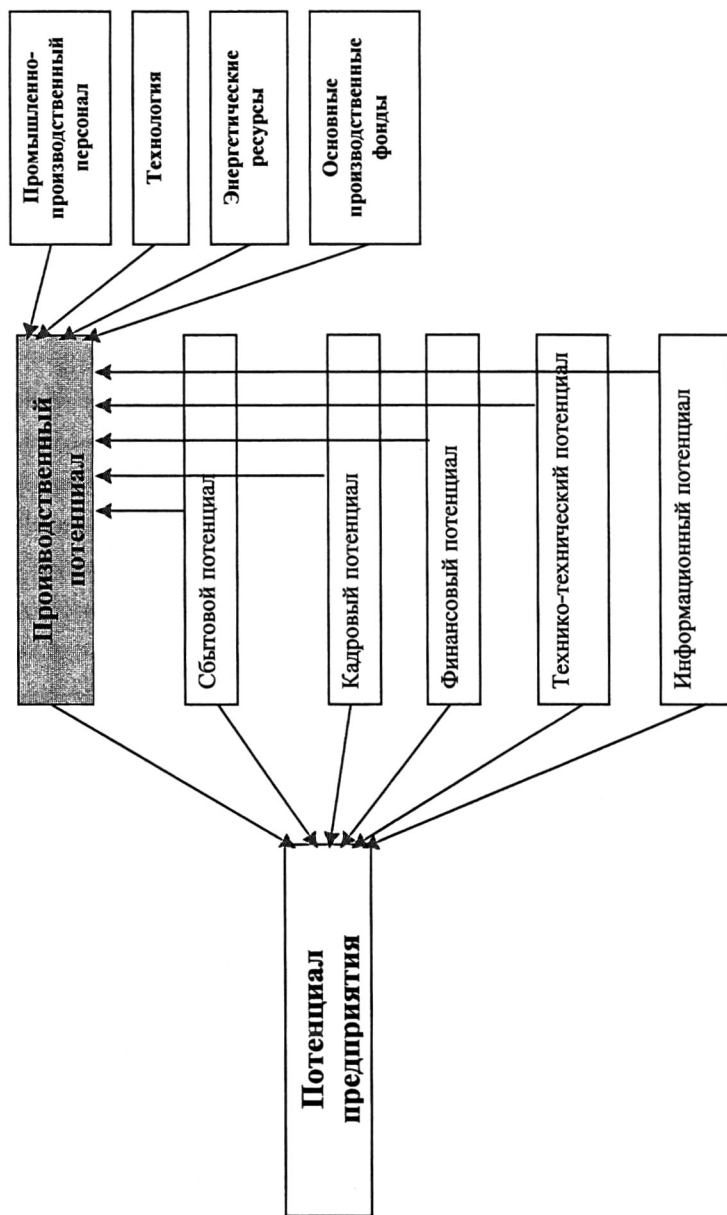


Рис. 1. Составляющие элементы потенциала предприятия

факторы производства. Чем больше номенклатура выпускаемой продукции, тем более гибким является производственный потенциал, тем быстрее адаптируется предприятие к новым рыночным условиям.

- *Периодичность* – проявляется в постепенном устаревании и замене элементов производственного потенциала.

- *Основные и обеспечивающие элементы производства производственного потенциала* находятся в непрерывном взаимодействии в течение производственного процесса. Основные фонды промышленных предприятий относятся к основным элементам, так как они выступают в роли средств труда, основной материально-технической базы, без которой невозможно эффективное производство.

По результатам исследования разработан механизм достижения требуемого производственного потенциала (рис. 2). Первый этап – увеличение эффективности использования имеющихся ресурсов. Когда труд, средства труда, материальные ресурсы используются оптимально, с максимальной отдачей, и любая их комбинация не дает прироста производственного потенциала, необходимо улучшать элементы производственного потенциала за счет реструктуризации (например, использования кластерного подхода), введения в производство инноваций (использование более современных технологий), обновления производственных фондов (замены устаревшего и изношенного оборудования, увеличения производственных мощностей). Вышеперечисленные элементы требуют привлечения дополнительных активов.

Для управления производственным потенциалом, необходимо рассчитывать требуемые производственные мощности. Для каждого предприятия расчет производственной мощности предполагает учет всей номенклатуры выпускаемой продукции и включает три главных элемента: количество установленного оборудования, возможный годовой фонд времени работы оборудования, технические нормы производительности оборудования или трудоемкости изготовления продукции¹. Для предприятия с однотипным составом оборудования расчет может вестись следующим образом:

$$M = O \times \Phi \times B \text{ или } M = (O \times \Phi) / T,$$

Где: М – производственная мощность предприятия в единицах продукции; О – количество однотипных единиц установленного

¹ Кантор В.Е. Производственный потенциал предприятия: Формирование и управление: диссертация ... доктора экономических наук, Санкт-Петербург, 2002

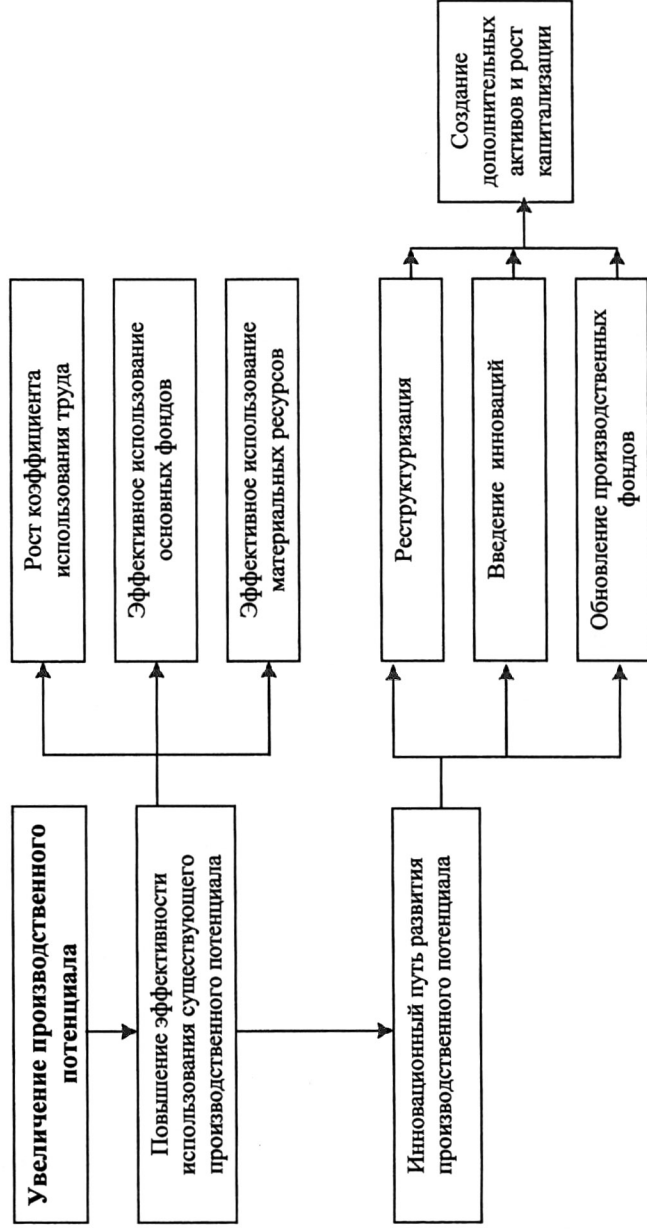


Рис. 2. Механизм достижения требуемого производственного потенциала

оборудования по ведущему цеху: Φ – годовой фонд времени работы единиц оборудования, час; B – техническая норма производительности (выработки) единицы оборудования за час работы в натуральных показателях; T – техническая норма трудоемкости изготовления единицы продукции, час.

Уровень использования производственных мощностей действующих предприятий измеряется коэффициентами использования, а вновь вводимых предприятий – коэффициентами освоения. Плановый или фактический коэффициент использования производственной мощности исчисляется по формулам:

$$K_m = \Pi / M * 100,$$

Где: K_m – коэффициент использования производственной мощности в процентах, Π – годовой выпуск продукции в натуральных или условных единицах (по плану или фактически).

Общую схему расчета необходимого ввода в действие новых мощностей для обеспечения заданного объема производства продукции можно представить в виде следующей формулы:

$$M_n = (\Pi_p - \Pi_d) / (K_o * K_c),$$

Где: M_n – необходимый ввод в действие новых производственных мощностей в каждом году планируемого периода; Π_p – объем выпуска продукции на каждый год планируемого периода; Π_d – выпуск продукции действующих мощностей с учетом планируемого уровня их освоения в каждом году периода; K_o – коэффициент освоения вводимых в данном году новых мощностей; K_c – коэффициент для расчета среднегодовой вводимой мощности.

Сбалансированность производственных потенциалов бизнес-единиц является необходимым условием гармоничности программы развития интегрированной структуры. Использование механизма достижения требуемого производственного потенциала позволяет проанализировать условия достижения необходимого производственного потенциала и оценку необходимых инвестиционных ресурсов. Таким образом, можно определить возможные темпы экономического роста ИКС, добиться пропорциональности инвестиционных и мощностных ресурсов корпорации.

4. Механизм оценки сбалансированности производственных потенциалов бизнес-единиц.

В каждой цепочке взаимодействия ИКС производственный потенциал предприятий может быть на одном уровне, но может и отличаться (рис. 3), что приведет предприятия к разбалансированности.

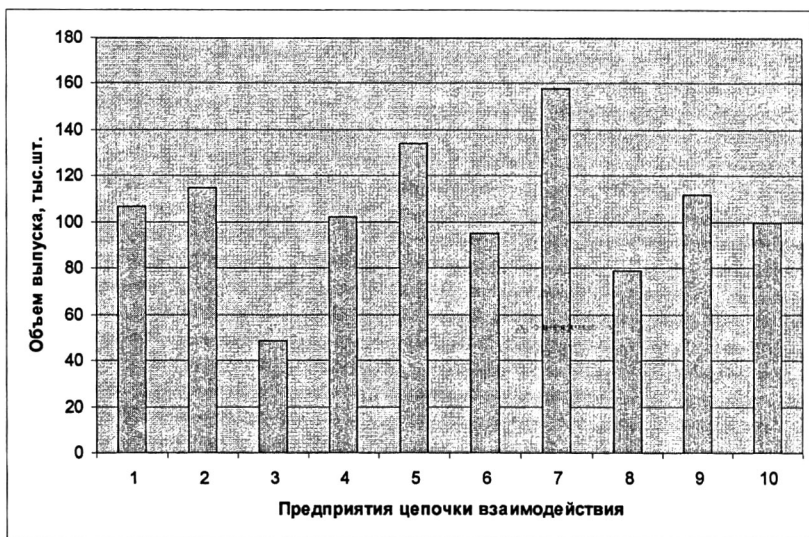


Рис. 3. Производственные потенциалы цепочки взаимодействия

Механизм оценки сбалансированности производственных потенциалов бизнес-единиц необходим для проведения анализа имеющихся производственных потенциалов и их гармонизации.

В рамках данного исследования предлагается обозначить текущий объем выпуска i -того предприятия ИКС как N_i^a , где i изменяется от 1 до n , а n – количество предприятий ИКС. Объем выпуска, требуемый в соответствии с программой развития ИКС, обозначить как N_i^b . Таким образом, разница между существующим и требуемым объемом выпуска предприятия будет $N_i^b - N_i^a = \Delta N_i$. Для того чтобы оценить, может ли предприятие увеличить объем выпуска на ΔN_i , необходимо оценить производственный потенциал предприятий цепочки взаимодействия ИКС.

Различное соотношение производственного потенциала предприятий ИКС может привести к тому, что обеспечивающее производство неспособно поставить основному производству достаточно продукции и сырья. Может сложиться и альтернативная

ситуация, когда производственных ресурсов основного производства недостаточно для реализации генеральной цели программы развития ИКС. Согласно закону наименьших, предложенному А.А. Богдановым², выявление предприятий с производственным потенциалом, недостаточным для достижения требуемого объема выпуска позволит оптимизировать цепочку взаимодействий ИКС и реализовать генеральную цель программы развития.

В рамках данного исследования производственный потенциал измеряется в единицах конечной продукции цепочки взаимодействия. Это обеспечивает сравнимость показателя для различных компаний. Пересчет продукции основных и обеспечивающих предприятий ведется через производственные нормативы.

Обозначим производственный потенциал предприятий как N_i^{\max} . Тогда для каждой компании участницы цепочки взаимодействия возможно несколько вариантов соотношения производственного потенциала, текущего и требуемого объема выпуска:

1. Текущий объем выпуска продукции предприятия соответствует требуемому объему выпуска и соответствует производственному потенциалу предприятия ($N_i^b = N_i^a = N_i^{\max}$). Несмотря на то, что предприятие способно обеспечить выполнение подцели программы развития в данный момент, при дальнейшем увеличении объема выпуска корпорации, потребуются инвестиции в новые производственные мощности. В настоящий момент производственные мощности предприятия используются полностью.

2. Текущего объема выпускаемой продукции недостаточно ($N_i^a < N_i^b < N_i^{\max}$), для достижения подцели программы развития, необходимо увеличить объемы производства, производственный потенциал способен обеспечить требуемый прирост. Сверх этого останутся резервные производственные мощности, которые могут быть использованы для реализации продукции внешним участникам рынка.

3. Текущий объем выпуска больше требуемого ($N_i^b < N_i^a < N_i^{\max}$), следовательно, предприятие в состоянии обеспечить выполнение генеральной цели ИКС, но полностью

² Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х книгах. — М.: «Экономика», 1989.

производственный потенциал предприятия не реализован. Таким образом, резервные мощности необходимо рационально использовать для получения дополнительной прибыли.

Таким образом, если $N_i^b \leq N_i^{\max}$, т.е. производственный потенциал предприятия больше, чем требуемый объем выпуска в соответствии с программой развития, предприятие готово к реализации поставленной задачи в соответствии с программой развития. Если $N_i^b > N_i^{\max}$, предприятие становится узким местом или «слабым звеном» цепочки взаимодействия. В зависимости от необходимых инвестиционных средств управляющая компания ИКС принимает решение скорректировать подцель для данного предприятия, либо реализовать инвестиционный проект, направленный на увеличение потенциала соответствующей бизнес-единицы (рис. 4).

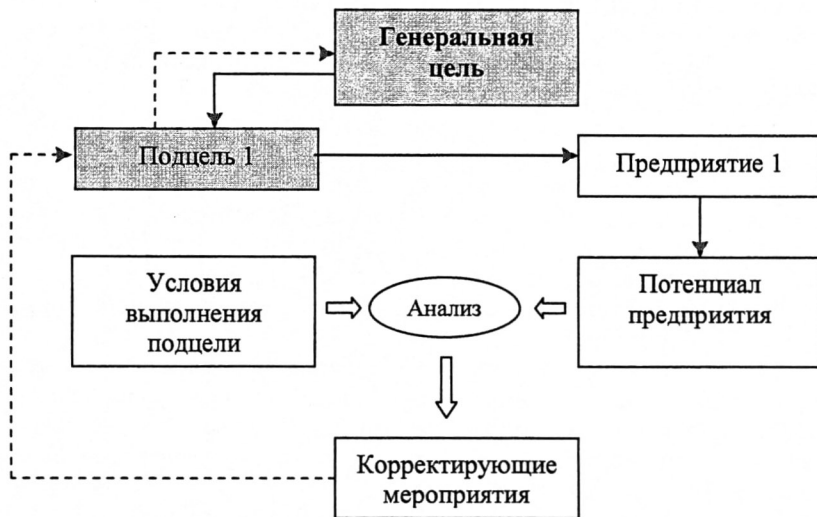


Рис. 4. Механизм корректировки подцелей ИКС

Разработанный механизм оценки сбалансированности производственных потенциалов бизнес-единиц позволяет:

1. Провести выравнивание потенциалов основных и обеспечивающих предприятий цепочек взаимодействия ИКС, что,

является необходимым условием экономического равновесия корпорации. Если потенциалы предприятий сбалансированы, тогда основное и обеспечивающее производство гармонизированы в структуре ИКС.

2. На основании оценки и выравнивания производственных потенциалов бизнес-единиц реализовать программу развития ИКС с использованием минимального количества ресурсов.

5. Организационный механизм реализации гармоничной программы развития интегрированных предприятий.

Эффективная реализация гармоничной программы развития невозможна без соответствующего организационного механизма. Разработанная структурная модель организационного механизма приведена на рис. 5. Составляющими элементами данной модели являются относительно замкнутые взаимосвязанные блоки управления. Блок-схема организационного механизма управления включает в себя:

1. Блок анализа данных о состоянии внешней среды.

Формирует группы показателей отражающих динамику сбыта, трудовых ресурсов, состояния основных конкурентов, котировок акций компаний ИКС и других необходимых данных.

2. Блок анализа данных о состоянии внутренней среды компании

Формирует динамику показателей, характеризующих уровень имеющихся локальных потенциалов компаний ИКС (производственного, научно-технического, ресурсного, маркетингового, кадрового, информационного, финансового и инвестиционного и др.) Расчет уровня потенциалов осуществляется соответствующими специалистами.

3. Блок анализа текущего состояния бизнес-единиц и пропорций распределения ресурсов.

Формирует данные соотношениях и пропорциях сложившихся на предприятиях ИКС. Данные включают в себя информацию о эффективности и затратоемкости производств, финансовом состоянии компаний, динамике движения денежных средств и управлении финансами, эффективности инвестиций.

4. Блок сопоставления имеющихся и требуемых потенциалов

В данном блоке проводится анализ сбалансированности имеющихся потенциалов производственных цепочек ИКС. На основе этого анализа формируется информация о возможном увеличении производственных потенциалов по цепочкам взаимодействия. Определяются «узкие» места и формируются основные рекомендации по их устранению. Информация в дальнейшем поступает в блок определения генеральной

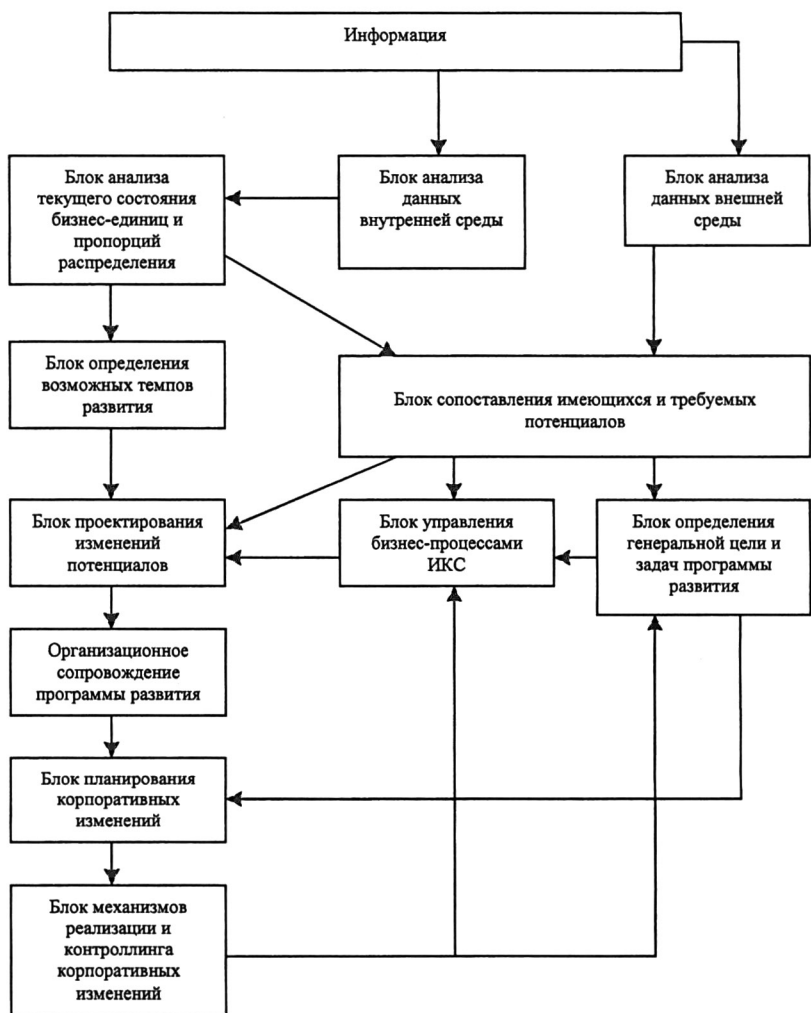


Рис. 5. Структурная модель организационного механизма реализации гармоничной программы развития

цели и задач программы развития для принятия акционерами обоснованных решений о конечной цели программы развития.

5. Блок определения возможных темпов развития

Формирует информацию о возможных темпах развития, исходя из имеющихся производственных потенциалов с учетом имеющихся возможностей и ограничений.

6. Блок определения генеральной цели и задач программы развития

На основе имеющейся аналитической информации, представленной в укрупненном виде, топ-менеджмент определяет конкретные цели и перечень задач программы развития, сроки их достижения. Цели могут быть скорректированы в процессе выполнения программы.

7. Блок управления бизнес-процессами

В данном блоке формируются необходимые изменения существующих бизнес-процессов, модификация существующих каналов связи и производственных цепочек ИКС. На основе генеральной цели и задач программы развития рассчитываются новые, оптимальные с синергетической точки зрения, цепочки взаимодействия бизнес-единиц.

8. Блок проектирования изменений потенциалов.

Формирует целевые показатели, определяет допустимые диапазоны отклонений, учитывая оценку хозяйственного риска, определяет условия и факторы изменения потенциалов предприятий ИКС до необходимого уровня.

9. Блок планирования корпоративных изменений.

В данном блоке производится расчет плановых показателей, формируются задачи по реализации изменений (учитываются временной и стоимостной аспект). Возможными ограничениями для плановых заданий являются допустимые пределы отклонения экономических соотношений от нормы в период организационного развития.

10. Блок механизмов реализации и контроллинга корпоративных изменений.

В этом блоке разрабатываются механизмы оперативного управления и анализа хода выполнения необходимых мероприятий. Создаются механизмы мотивации персонала, координации и необходимых корректировок выполнения программы развития.

11. Блок организационного сопровождения программы развития

В данном блоке формируется организационное обеспечение программы развития. На основе принципа комплексности проводится разработка целевых мероприятий, необходимых для развития структуры.

Организационные мероприятия формируются на основе сравнительного анализа комплекса условий, которые необходимо выполнить для реализации гармоничной программы развития, и имеющихся ресурсов и компетенций бизнес-единицы по их обеспечению. На основе сравнения выявляются критические мероприятия по приведению тех или иных потенциалов в соответствие требуемым условиям.

Таким образом, разработанный организационный механизм позволяет обеспечить организацию процессов и своевременность реализации изменений, комплексность принимаемых решений и устойчивость корпорации в переходный период развития, т.е. принципы, заложенные в концепцию гармоничного развития на основе сбалансированности производственных потенциалов, соблюдаются, что характеризует реальность и практическую значимость разработанных методических положений.

6. Механизм определения необходимых масштабов интеграции в соответствии с целями развития корпорации.

Каждая корпорация развивается поэтапно. Прохождение каждого этапа развития связано с достижением определенных предельных величин таких показателей как величина активов, акционерного капитала, численности персонала, производственного потенциала, финансовых и инвестиционных возможностей. Важно, чтобы на каждом этапе развития корпорации, потенциалы ее бизнес-единиц были сбалансированы. Только при условии гармонизации основного и обеспечивающего производства, эффективном взаимодействии бизнес-единиц, сбалансированности производственных потенциалов, возможен дальнейший рост и переход корпорации на новую ступень организационного развития.

По результатам исследования процесс роста и развития корпорации предлагается моделировать с помощью S-образных кривых, в частности с помощью кривой Перла, как наиболее точно отражающей сущность развития предприятия. S – образные кривые, наряду с полиномиальными и экспоненциальными, относятся к так называемым кривым роста экономической динамики. При использовании данных кривых для прогнозирования, предполагается, что на прогнозируемый показатель оказывает воздействие большое количество факторов, выделить которые либо невозможно, либо по ним отсутствует информация. Изменение показателя соотносят с фактором времени, получая, таким образом, одномерный временной ряд (Рис. 6).

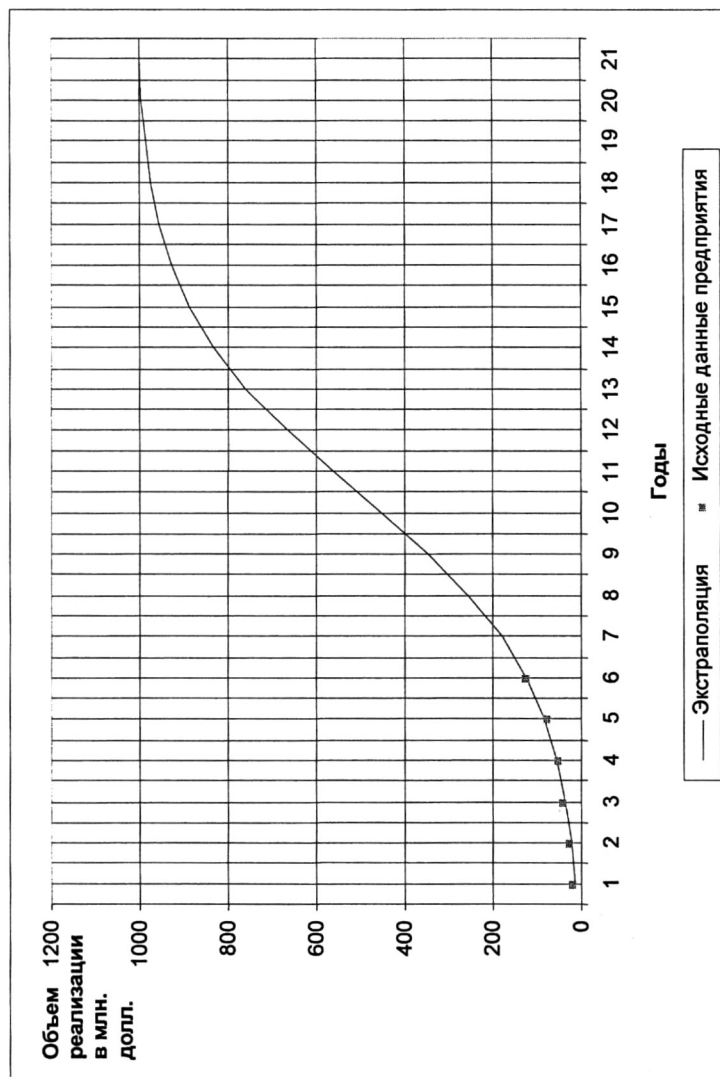


Рис. 6. Экстраполяция исходных данных предприятия в соответствии с кривой Перла

Кривая Перла имеет вид:

$$y = \frac{L}{1 + ae^{-bt}} \quad (1)$$

Где: L - верхний предел переменной; a , b - параметры кривой (a - сдвиг кривой по оси абсцисс, b - крутизна кривой).

Используя имеющуюся информацию о динамике объема реализации продукции предприятия за несколько лет и задавая в качестве верхнего предела переменной необходимый объем реализации в соответствии с программой развития предприятия, с помощью кривой Перла можно спрогнозировать какое количество лет потребуется предприятию для достижения заданного значения.

По результатам исследования сформулировано три основных стратегии развития корпорации (табл. 1.)

Стратегия	Степень интеграции	Время выхода на заданные мощности
Стратегия резкого роста капитализации и быстрого выхода на IPO	Максимальная (диверсифицированное интегрированное предприятие)	3-4 года
Стратегия достижения определенной доли рынка с последующим выходом на IPO	Средняя (масштабная горизонтальная интеграция однородных предприятий)	8-10 лет
Стратегия развития отдельной компании с достижением определенной доли рынка и постепенным ростом капитализации	Низкая (предприятие функционирует самостоятельно, без устойчивой кооперации с другими компаниями)	17-20 лет

Табл. 1. Основные стратегии развития корпорации

Разница в длительности осуществления стратегии развития определяется возникновением синергетического эффекта при интеграции предприятий. Разные стратегии требуют различных

механизмов реализации, разного объема инвестирования. Применение разработанного механизма определения необходимых масштабов интеграции способствует обоснованному выбору стратегии развития корпорации, а так же позволяет соотнести задачи программы развития корпорации с имеющимися возможностями и структурой.

Общие результаты и выводы

Научные исследования, проведенные в соответствии с поставленной целью, позволили сделать следующие выводы:

1. ИКС - это объединение хозяйственно самостоятельных предприятий, финансовое и организационное управление которыми осуществляет единый центр – управляющая компания. Управляющая компания регулирует имущественные отношения участников ИКС посредством концентрации прав собственности. Стимулом к интеграции данных предприятий является удовлетворение интересов всех участников и достижение установленных целей.

2. С точки зрения анализа тенденций развития интегрированных структур, наиболее важным для целей настоящего исследования является деление ИКС на холдинговые (держателем контрольного пакета акций бизнес-единиц является управляющая компания) и нехолдинговые (взаимоотношения в корпорации регулируют специальные соглашения). В нехолдинговых метакорпорациях стратегическая программа развития подчинена интересам многих участников и чаще всего разрабатывается под конкретный проект. Она может динамично меняться во времени и целям, следовательно, непредсказуема. В интегрированных корпоративных структурах холдингового типа, построенных на акционерных формах контроля, стратегическая программа развития принимается акционерами и отвечает их интересам.

В рамках данного исследования под «интегрированной компанией» будет подразумеваться интегрированная корпоративная структура холдингового типа.

3. В процессе развития корпоративная структура, как и любая система, проходит определенные стадии - рождение, рост, зрелость, расцвет сил, упадок. Время существования системы, скорость ее роста, максимальный уровень ее развития зависят от того, насколько быстро система адаптируется к изменениям внешней среды, насколько устойчива структура системы. Для корпоративной структуры генеральной целью является увеличение капитализации и создание

конкурентоспособного предприятия с заметной долей на мировом рынке.

4. Развитие ИКС связано с накоплением внутренних противоречий, что может служить причиной регресса структуры в процессе развития. Развитие предполагает изменение предприятия посредством нововведений. Любые нововведения вносят в отлаженную производственную организацию элементы неустойчивости и неопределенности, которые приводят к нарушению стабильности. Следовательно, при планировании развития ИКС необходимо исходить из сбалансированности темпов развития, темпов деловой активности, их гармоничности. Гармоничность подразумевает соблюдение определенных пропорций и соотношений (ресурсных, мощностных, сбытовых, инвестиционных, инновационных) между бизнес-единицами. Обеспечение равновесного состояния и устойчивости ИКС создает условия для гармоничного развития корпорации.

Гармоничное развитие обеспечивает создание условий для сбалансированного планирования деятельности и в период развития.

5. Важным аспектом гармоничного развития является построение структуры ИКС, при которой синергетический эффект взаимодействия бизнес-единиц был бы максимальным. По результатам исследования предлагается механизм определения синергетического эффекта различных комбинаций цепочек взаимодействия.

6. Управляющая компания ИКС управляет портфелем бизнесов, конкурирующих друг с другом за выделяемые им инвестиционные ресурсы центра. Задачей управляющей компании является разработка дерева целей и сопоставление цели для каждой бизнес-единицы с ее потенциалом. Подцели гармонизируются таким образом, чтобы они были достижимы, т.е. соблюдался баланс между ответственностью за выполнение конкретной цели и полномочиями, ресурсами и компетенциями, выделяемыми бизнес-единице управляющей компанией для ее достижения. По результатам исследования определены ограничения бизнес-единицы, налагаемые корпоративным центром (ограничения «границ рынка», накладываемые рынком, на котором на котором функционирует предприятие; ограниченный круг поставщиков/потребителей и жестко оговоренные условия контрактов с ними; ограничения на возможность реализовывать ту или иную функцию/реализовывать тот или иной производственный процесс). Для гармонизации управляющих и управляемых бизнес-единиц ИКС предлагается использовать метод сопоставления потенциала

предприятия и условий достижения генеральной цели ИКС. Основными составляющими потенциала предприятия являются мощностной, кадровый, технико-технический, сбытовой и финансовый потенциал. Предлагается представить сопоставление потенциалов в виде формулы:

$\Delta P = P_a - P_b$, где: P_a - имеющийся производственный потенциал; P_b - потенциал, требуемый в связи с реализацией программы развития; ΔP - разница между имеющимся и требуемым потенциалом предприятия.

По результатам сравнения, необходимо оценить требуемый объем инвестиций для увеличения потенциала до необходимого уровня. В зависимости от необходимых инвестиционных средств УК принимает решение скорректировать подцель для данного предприятия, либо реализовать инвестиционный проект, направленный на увеличение потенциала соответствующей бизнес-единицы. Таким образом, предлагаемое определение необходимых мощностных, ресурсных, кадровых и т.д. потенциалов бизнес-единицы и сопоставление их с ограничениями налагаемыми УК, наличие обратной связи и корректировки делегируемых подцелей, механизм мотивации управленческого персонала бизнес-единицы позволит гармонизировать целеполагание, оптимизировать взаимоотношения управляющих и управляемых звеньев ИКС.

7. Гармоничное развитие подразумевает пропорциональное развитие основных и обеспечивающих единиц корпорации. Поскольку в интегрированной структуре функционируют одна или несколько цепочек взаимодействия, любые изменения вызывают необходимость изменений по всей цепи. То есть необходимость наращивания объема выпуска продукции одного из предприятий, предполагает увеличение производственных потенциалов остальных предприятий цепочки взаимодействия. Каждое предприятие цепочки взаимодействия имеет определенный производственный, инвестиционный, сбытовой, кадровый, технико-технический потенциал. Использование совокупности этих потенциалов позволяет предприятию решать делегированные ему задачи в соответствии с генеральной целью программы развития ИКС.

Выравнивание потенциалов основных и обеспечивающих предприятий цепочек взаимодействия ИКС, прежде всего производственных потенциалов, является необходимым условием экономического равновесия корпорации. Если потенциалы предприятий

сбалансированы, тогда основное и обеспечивающее производство гармонизировано в структуре ИКС.

Кроме того, выравнивание потенциалов позволяет достичь генеральной цели программы развития ИКС с использованием минимального количества ресурсов, т.к. все ресурсы предприятию выделяются строго в количестве, необходимом для достижения требуемого потенциала, следовательно, выравнивание потенциалов это оптимальный путь реализации программы развития ИКС.

Исходя из анализа потенциала предприятий ИКС, и сопоставления данного потенциала с генеральной целью программы развития, оценки необходимых инвестиционных ресурсов можно определить возможные темпы экономического роста ИКС, добиться сбалансированности инвестиционных и мощностных ресурсов корпорации.

8. Управление гармоничным развитием интегрированного предприятия должно осуществляться с учетом поддержания необходимого уровня текущей финансовой устойчивости, определяющего стабильное и успешное функционирование головной компании, дочерних и зависимых предприятий, интегрированных в структуру корпорации. По результатам исследования предлагается использовать методику, которая позволяет оценить финансовую устойчивость путем учета затрат на инновационные потребности (или корпоративные изменения). Кроме того, предлагается ввести систему индексов для предприятий ИКС, в зависимости от значимости данного предприятия для общей производственной структуры ИКС. Это позволит концентрировать внимание УК на финансовом состоянии предприятий «бизнес-ядра», стимулирует предприятия ИКС специализировать свою продукцию под нужды корпорации, и переводить ее в разряд уникальной.

Для оценки устойчивости ИКС в период реализации программы развития целесообразно также использовать индекс устойчивого развития, учитывающий изменения основных факторов устойчивого развития в текущем периоде по сравнению с базисным. Использование индекса устойчивого развития позволит внести необходимые коррективы в программу развития ИКС и предупредить критические ситуации финансовой дестабилизации холдинга.

9. Для промышленных корпоративных структур холдингового типа основной целью развития является достижение определенных темпов выпуска продукции, обновление и модернизация оборудования с

целью увеличения объема выпуска и сокращения затрат, освоение новых технологических процессов. Реализация всех этих задач тесно связана с развитием производственных потенциалов бизнес-единиц холдинга. Производственный потенциал состоит из следующих элементов: производственные фонды, технология производства, промышленно-производственный персонал, энергетические ресурсы.

По результатам исследования разработан алгоритм достижения требуемого производственного потенциала.

10. Развитие и рост компании предполагает ее участие в интеграционных процессах. Только посредством интеграции корпорация может реализовать генеральную цель - увеличение капитализации и создание конкурентоспособного предприятия с заметной долей на мировом рынке. Интеграционные процессы в отрасли предлагается оценивать с помощью методики компании А.Т. Kearney.

В исследовании приведена краткая характеристика каждого этапа развития корпорации. Для ИКС дальнейший рост и переход корпорации на новую ступень организационного развития возможен только при условии гармонизации основного и обеспечивающего производства, эффективном взаимодействии бизнес-единиц, сбалансированности производственных потенциалов.

Для определения потребности в интеграции, в соответствии с целями развития корпорации, предлагается использовать S-образные кривые, в частности кривую Перла, как наиболее точно отражающую сущность развития предприятия. Данная кривая служит индикатором необходимости интеграции компаний, исходя из поставленной генеральной цели.

11. Обеспечение условий гармоничного развития невозможно без соответствующего организационного механизма. По результатам анализа разработан организационный механизм гармоничного развития ИКС, который представляет собой совокупность управляемых воздействий и отвечает принципам гармоничности, адаптивности, непрерывности изменений, комплексности.

12. Составляющими эффекта разработанной концепции являются экономический (снижение издержек на единицу продукции), социальный (увеличение числа рабочих мест), финансовый (увеличение стоимости компании, привлечение дополнительных инвестиций, непрерывность денежного потока), организационный (увеличение производственного потенциала корпорации) эффекты.

Научные работы Миляева К.Ю.

1. Миляев К.Ю. Анализ и оценка новой системы налогообложения прибыли предприятия // 9-я Всероссийская межвузовская научно-техническая конференция студентов и аспирантов «Микроэлектроника и информатика – 2002»: Тезисы докладов. – М.: МИЭТ, 2002. – С. 259 (0,1 п.л.).

2. Миляев К.Ю. Анализ и оценка перехода на упрощенную систему налогообложения предприятия // Вторая межвузовская научно-практическая конференция по актуальным вопросам менеджмента и бизнеса: Тезисы докладов аспирантов, докторантов, преподавателей и студентов. – М.: Национальный институт бизнеса, 2003. – С.473 (0,2 п.л.)

3. Миляев К.Ю. Анализ и оценка перехода на упрощенную систему налогообложения предприятия // 10-я Всероссийская межвузовская научно-техническая конференция студентов и аспирантов «Микроэлектроника и информатика – 2003»: Тезисы докладов. – М.: МИЭТ, 2003. – С. 374 (0,1 п.л.).

4. Миляев К.Ю. Оценка стоимости строительной компании // 12-я Всероссийская межвузовская научно-техническая конференция студентов и аспирантов «Микроэлектроника и информатика – 2005»: Тезисы докладов. – М.: МИЭТ, 2005. – С. 388 (0,1 п.л.).

5. Миляев К.Ю. Финансовая активность в управлении стоимостью компании // 14-я Всероссийская межвузовская научно-техническая конференция студентов и аспирантов «Микроэлектроника и информатика – 2007»: Тезисы докладов. – М.: МИЭТ, 2007. – С. 397 (0,1 п.л.).

6. Миляев К.Ю. Анализ механизма планирования на интегрированных предприятиях // 15-я Всероссийская межвузовская научно-техническая конференция студентов и аспирантов «Микроэлектроника и информатика – 2008»: Тезисы докладов. – М.: МИЭТ, 2008. – С. 319 (0,2 п.л.).

7. Миляев К.Ю. Сбалансированное развитие интегрированных структур // Инновационный Вестник Регион – 2008. – №3. – С. 33 - 36.

8. Миляев К.Ю. Сбалансированное развитие интегрированных предпринимательских структур // Научно-практический журнал. Креативная экономика – 2008. – №9. – С. 23-27 (0,4 п.л.).

Заказ № 135 Тираж 90 экз. Уч.-изд. л. 18 Формат 60х84 1/16
Отпечатано в типографии МИЭТ
124498, Москва, Зеленоград, проезд. 4806, д.5.

